

## 企業の海外進出先候補選定における定量的評価方法に関する研究

### *Quantitative Assessment Method in Advance Destination Candidate of Land Selection*

岸野清孝<sup>1\*</sup>      宮島稜太<sup>2\*</sup>

#### 要旨：

日本の製造業では、大企業が進めていた海外進出を中小企業が進めるケースが増加している。中小企業が進出先候補を選定するには、インフラ、労働事情など多数ある要素を定量的に分析し評価する必要があるが、ノウハウと人材の不足が課題となっている。

本論文の目的は、企業（特に中小企業）の海外進出先候補選定における定量的評価方法を提案し、アジア圏の国を対象として実際の評価を行い、課題を考察することである。

80点満点の定量的評価結果では、対象としたアジア圏の12か国の順位は上位から中国(65点)、シンガポール(64点)、ベトナム(63点)の僅差となった。これは賃金上昇、突然として起きる対日デモなどのリスクの面からであり、今後は順位が逆転する可能性があると考えられる。以下、タイ、ラオス・インドネシア（同順位）、ミャンマー、カンボジア、フィリピン、インド、パキスタン、バングラデシュとなった。

海外進出先候補の選定時における課題は、各国の評価が刻一刻と変動する点に注意しなければならない点である。また、想定と実態に相違が発生する可能性もあるので、現地調査に入り、予備調査と実態の差を埋めていくことが重要である。

#### 1. はじめに

日本国内の賃金が1990年代に大きく上昇したことによって、国内の企業は海外の安価な労働コストを求め海外へ展開する動きが広まった。かつては、大企業が行っていた海外進出を中小企業が行うケースも珍しくなく、2012年度での海外生産比率は前年度比で2.3%上昇の20.3%となり、海外生産は拡大傾向にある。

本論文の目的は、インフラ、労働事情など多数ある要素を定量的に分析し、中小企業に対する進出先候補選定の定量的評価方法を提案することである。さらに、現在活発に進出が行われるアジア圏の国を対象として実際の評価を行い、日本の最大の進出先である中国とそれ以外の国を比較することにより、中国以外の国の課題を考察することである。

本論文では、まず企業が行う海外進出がどのような目的で行われ、どのような内容や流れを経て進出に至るかについて述べる。次に海外進出先候補を選定する際に有効な要素を調査し、定量的評価方法として用いる評価項目、評価基準、評価点数について提案する。その後、実際に定量的に評価した各国の評価結果と考察について述べる。

#### 2. 企業の海外進出について

##### 2.1 国内企業が海外進出を行う経緯、目的、問題点

###### (1) 海外進出の経緯

海外進出が本格化したのは1985年のプラザ合意後の円高以降のことである。1990年代では東アジアから安価な製品が流入し始め、これらに対抗するためコストダウンの一環として海外進出が選択されさらに加速していった。2008年においてもリーマンショックと円高の影響で国内での生産調整が図られ生産量回復が見込めないため、こののちに海外生産へと向かっていった。

---

1\*KISHINO, Kiyotaka [情報システム学科]

2\*MIYAJIMA, Ryouta [情報システム学科学生]

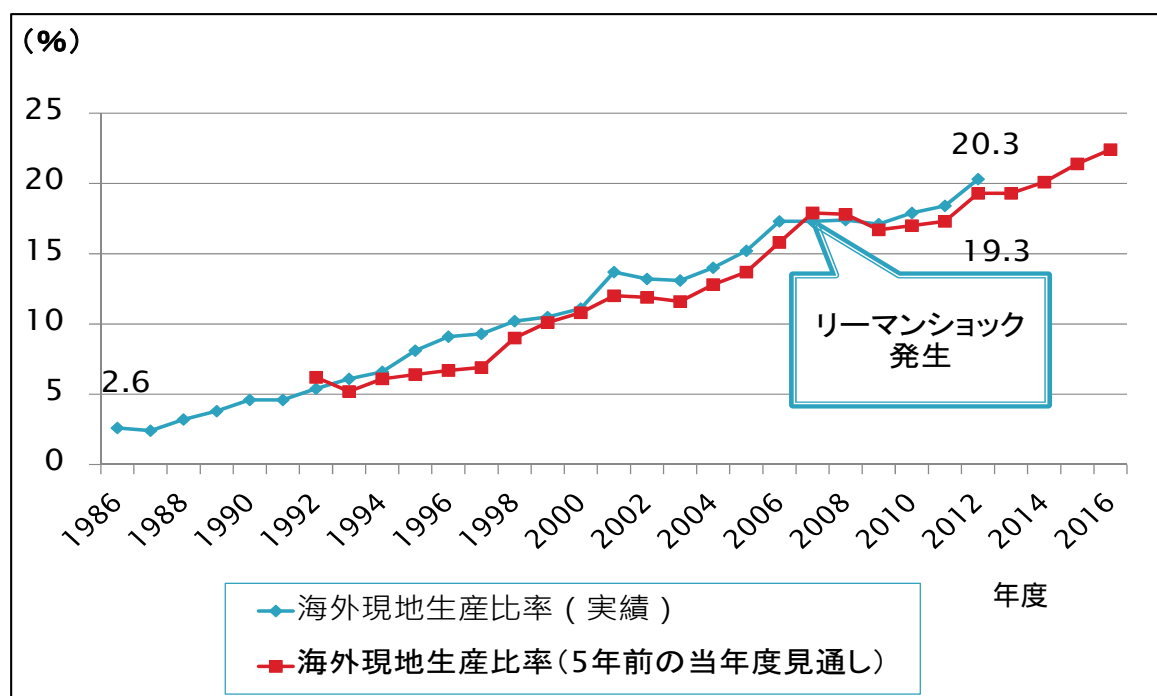


図 2.1 海外生産比率の推移

図 2.1 は海外生産比率の推移を表したグラフである。青線は海外現地生産比率で、赤線は海外現地生産比率の 5 年前の当年度見通である。グラフを見ると 1986 年から 2012 年にかけて約 7.8 倍まで増加していることがわかる。2012 年度においては、海外生産比率は昨年度比 2.3% 上昇の 20.3% と過去最高水準であり、このことから拡大傾向にあることは明らかといえる。

## (2) 海外進出の目的

企業の行う海外進出の目的は、市場の開拓、生産コストの削減、部品製造拠点の設置、新規事業の立ち上げなど企業によって様々な目的によって行われている。昨今では大企業のみならず、中小規模の企業までもが海外進出を行うケースが増加し、現在拡大傾向にある。

## (3) 海外進出の問題点

海外進出の問題点は、1 つ目は経営環境の変化であり、進出先国の経済発展に伴うインフラ整備など好ましい変化も起きるが、賃金の上昇など好ましくない変化も起きる点である。2 つ目は進出国によっては固有のリスクが存在し、中国の日系企業攻撃のリスクや、タイなど熱帯気候に分類される国の洪水のリスクなどが存在する点である。

## 2.2 海外進出の流れ<sup>1)</sup>

企業の海外進出の流れは

検討段階

海外展開事業分野の検討、**進出先候補の選定**、進出形態、出資規模の決定、  
事業計画の策定、海外事業展開の決定

準備段階

事業環境の把握、パートナー企業との交渉、会社設立（登記）、政府機関への手続き、  
人材の確保・研修、工場建設、販路開拓、生産立上げ

操業段階

原材料・部品の調達、生産、販売、マネジメント、環境変化  
と3段階に分けることができる。本論文では1つ目の検討段階の進出先候補の選定という段階を対象としている。

### 3. 海外進出先候補の選定について

#### (1) 海外進出先候補の選定要素

進出先候補の選定については、各国の労働賃金やインフラなど、選定にかかわる要素はさまざまである。これらの要素は、労働コスト削減、取引先企業の要請等の自社の目的を明確化した上で検討する必要がある。

企業が海外進出を行うケースは、自社コストを低減することを目的としたケースだけでなく、進出先での現地の需要を獲得することを目的としたケースも存在する。そのため、現地従業員の賃金や工場建設費といったコストの安価な国を目指すのではなく、進出した先での市場の将来性や規模なども検討する必要がある場合もでてくる。さらに、目的を実現するためには進出先のインフラ、法制度などの要素も当然考慮しなければならず、コスト削減を目的として人件費の安い国へ進出したとしても単純に達成できる可能性は低い。

また、継続して現地法人を運営していくためには治安や環境問題などの安全面も考慮しなければならない。2012年に中国での反日活動によって複数の日系企業が攻撃の目標とされ、工場や販売店が破壊されるなどして大きな被害を受ける問題も起き、中国に拠点を置く多くの日系企業にも大きな意識の変化を与えるなど影響を与えた。環境問題の例としては、2011年にタイでの大規模な洪水によりホンダ、ソニー、クボタなどの製造工場を構えていた日系企業が被害を受けた。タイは日系企業が3,100社近くと比較的多く進出しているが、熱帯性気候に分類されるタイでは雨期の間スコールが発生し易いため、多数の日系企業が洪水の被害を受けた。この他にも、進出先各国で考慮しなければならないリスクや事象が存在するため、様々な視点からの分析が必要となる。

#### (2) 問題提起

海外進出のサポートを行うコンサルティング企業が存在しているが、中小企業にとって進出時における情報提供などの支援を受けるには相応の費用が必要であり、容易に情報を入手することができない。また、各国の基礎情報を掲載している企業やホームページなどはあっても、決められた基準によって評価されたデータは無いため、多数の国を一度に比較することは困難である。比較するためには、多数存在する国の中の各要素を決められた基準により定量化し、比較し易いデータへと変換する必要がある。

そこで本論文では各要素を点数で定量化することにより、得られた点数によって各要素を可視化し、各国について比較・検討することで改めて各国の選定評価を行う評価方法を提案する。

### 4. 中小企業に対する海外進出先候補選定の定量的評価方法の提案

#### 4.1 評価目的と評価方法の提案<sup>2)</sup>

##### (1) 評価目的

海外進出を行おうとする場合、多数存在する候補のなかから事前調査し比較することで候補を絞って、次の段階である現地調査に進む。本論文ではその事前調査での各国比較を想定した評価を行う。各国の比較を行う目的は、それぞれの国が持つ経済環境や労働環境などを定量化し総合

的に評価することにより、現段階での位置づけを明らかにするためである。また評価結果から、各国の強みと弱み、課題について考察する。

## (2) 評価方法の提案

日本企業が実際に進出している、あるいは候補として挙がる国について、「経済・社会情勢・税制」、「生産・流通・販売」、「労働関係・人材」、「インフラ」の4つの大評価項目から総合評価を行う方法を提案する。これら大評価項目にはそれぞれ更に4つの小評価項目を設定し、全16項目について評価基準を設け、その基準によって評価点数で定量化を行う方法を提案する。

## 4.2 評価項目と評価基準・評価点数の提案<sup>3), 4), 5), 6), 7), 8)</sup>

### (1) 経済・社会情勢・税制の評価基準・評価点数<sup>4), 5)</sup>

表4.1に経済・社会情勢・税制の評価項目として、経済成長率、治安、自然災害、法人税の4つを提案し、以下に評価内容を説明する。

#### 経済成長率

経済成長率の数値については2013年度発表の実質GDP成長率のデータを用いる。

#### 治安

治安については、各国の治安を直接比較するのは困難であるため、イギリスのエコノミスト・インテリジェンス・ユニットにより調査された世界平和度指数の数値を用いる。

世界平和度指数とは、イギリスのエコノミスト紙が24項目にわたって144か国を対象に分析し、各国や地域がどの程度平和化を相対的に数値化したものである。評価項目にはテロ活動の潜在的可能性、暴動の可能性、殺人事件数、暴力犯罪数などが含まれている。

#### 自然災害

自然災害については、World Resources Instituteによる発表のWRI (World Risk Index)<sup>5)</sup>の2013年度の数値を用いる。WRIとは、自然災害への経済的リスク、自然災害による被害の受けやすさ、自然災害への対応能力、今後の自然災害に対する適応能力により算出される指標である。この指標の数値が高いほど、自然災害へのリスクは高いということになる。

#### 法人税

法人税は2013年度発表の基本税率の数値を用いる。法人税とは法人の所得金額などを課税標準として課される税金である。高い法人税率では企業による立地の選択時に阻害要因となる可能性がある。その逆で法人税率が低い場合は、負担が少なく海外の企業が直接投資を行い易い環境であるため、海外進出に適しているという見方ができる。

表 4.1 経済・社会情勢・税制の評価項目

評価項目	評価内容	評価基準	評価点数
経済成長率	実質 GDP 成長率の値を比較 (単位：%)	4.0 未満	1
		4.0 以上～5.0 未満	2
		5.0 以上～6.0 未満	3
		6.0 以上～7.0 未満	4
		7.0 以上	5
治安	世界平和度指数を比較 (単位：数値)	3.0 以上	1
		2.5 以上～3.0 未満	2

		2.0 以上～2.5 未満	3
		1.5 以上～2.0 未満	4
		1.5 未満	5
自然災害	自然災害による被害の受け易さや災害への対策力等を総合的に評価した指標である WorldRiskIndex の値を比較 (単位：%)	21 以上	1
		15 以上～21 未満	2
		10 以上～15 未満	3
		5 以上～10 未満	4
		5 未満	5
法人税率	法人税率を比較 (単位：%)	35 以上	1
		29 以上～35 未満	2
		24 以上～29 未満	3
		19 以上～24 未満	4
		19 未満	5

(2) 販売・生産・流通の評価基準・評価点数<sup>4), 6)</sup>

表 4.2 に生産・流通・販売の評価項目として、土地購入費用、流通能力、現地市場規模、進出実績数の 4 つを提案し、以下に評価内容を説明する。

土地購入費用

1 m<sup>2</sup>の土地を購入或いは長期リースする場合に要するコストを用いる。数値は基本的に購入費用としているが、土地の購入が認められていない国についてはリース費用とする。リース期間の 1 単位は、34 年から 75 年と国により大きな差はあるが、1 単位の期間の費用を比較数値とした。

各国の特定の都市あるいは工業団地の一例としての数値であるため、地域ごと工業団地ごとの差異については考慮外とした。

流通能力

流通能力については、世界銀行により統計<sup>6)</sup>された「物流の効率性指数」を用いる。物流の効率性指数は、各国の物流専門業者に対し、貿易・物流のインフラ、輸送サービスの能力、納期内到着度、通関手続きの効率性、適切な輸送便確保の容易性、荷物の追跡能力の 6 項目について調査した指数である。

現地市場規模

現地市場規模については、経済活動の取引規模を表す指標である一人当たり GDP の値を用いる。

進出実績数

進出実績数については、各国への企業進出数を用いる。

表 4.2 生産・流通・販売の評価項目

評価項目	評価内容	評価基準	評価点数
土地購入費用	各国の工業団地等の土地の 1 m <sup>2</sup> 当たりの購入費用あるいは長期リース料を比較 (単位：ドル)	500 以上	1
		300 以上～500 未満	2
		100 以上～300 未満	3
		50 以上～100 未満	4
		50 未満	5
流通能力	物流効率性を表した指標の数値	2.0 未満	1

	を比較（単位：数値）	2.0 以上～3.0 未満	2
		3.0 以上～4.0 未満	3
		4.0 以上～4.5 未満	4
		4.5 以上	5
現地市場規模	一人当たり GDP を比較 （単位：ドル）	1000 未満	1
		1000 以上～3000 未満	2
		3000 以上～5000 未満	3
		5000 以上～6000 未満	4
		6000 以上	5
進出実績数	日本企業の進出状況を比較 （単位：企業数）	300 未満	1
		300 以上～500 未満	2
		500 以上～800 未満	3
		800 以上～1,100 未満	4
		1,100 以上	5

（3）労働関係・人材の評価基準・評価点数<sup>4), 7)</sup>

表 4.3 に労働関係・人材の評価項目として、労働賃金、賃金上昇率、人材量、教育水準の 4 つを提案し、以下に評価内容を説明する。

#### 労働賃金

労働賃金については 2013 年度の製造業における一般ワーカーの平均給与を用いる。

②の工場建設地コストと同様に、各国の特定の都市あるいは工業団地の一例としての数値であるため、地域ごと工業団地ごとの差異については考慮外とした。

#### 賃金上昇率

賃金上昇率については、2013 年度あるいは 2012 年度のいずれかの最新年度の名目賃金上昇率を用いる。

#### 人材量

人材量については、労働者として雇用できる人口数を評価対象とするため、15 歳から 64 歳までの経済活動人口を用いる。

#### 教育水準

教育水準については、各国の成人男女の識字率を用いる。識字率は国際連合の発表する教育指標を算出するための 1 つであり、その国の教育水準を表す指標として用いる。

表 4.3 労働関係・人材の評価項目

評価項目	評価内容	評価基準	評価点数
労働賃金	製造業の一般ワーカーの 1 か月の給与水準を比較 （単位：ドル）	400 以上	1
		300 以上～400 未満	2
		200 以上～300 未満	3
		100 以上～200 未満	4
		100 未満	5
賃金上昇率	名目賃金上率を比較 （単位：%）	20 以上	1
		15 以上～20 未満	2

		10 以上～15 未満	3
		5 以上～10 未満	4
		5 未満	5
人材量	15 歳から 64 歳までの経済活動人口比率を評価 (単位：%)	56 未満	1
		56 以上～61 未満	2
		61 以上～66 未満	3
		66 以上～71 未満	4
		71 以上	5
教育水準	男女の成人識字率を比較 (単位：%)	60 未満	1
		60 以上～70 未満	2
		70 以上～80 未満	3
		80 以上～90 未満	4
		90 以上	5

(4) インフラの評価基準・評価点数<sup>4), 8)</sup>

表 4.4 にインフラの評価項目として、道路網、電力、用水、通信の 4 つを提案し、以下に評価内容を説明する。道路網、電力、用水、通信などの産業に不可欠なインフラの整備が行われているか評価することは、その国に進出した場合に企業活動が円滑に行えるかどうか計るだけでなく、その国の経済活動が活発であるか判断する材料にもなるといえる。

道路網

道路網については、道路舗装率を用いる。道路舗装率とは道路総延長に対する舗装道路延長の比率である。

電力

電力については、インフラの 1 つである業務用電力の利用料金を比較用いる。利用料金は、1kw あたりの料金と基本使用料の合計値を評価対象とした。

用水

用水については、インフラの 1 つである業務用水道の利用料金を用いる。電力と同様に利用料金は、1 m<sup>3</sup>あたりの料金と基本使用料の合計値を評価対象とした。

通信

通信については、各国のインターネット普及率を用いる。現代において道路や鉄道などのインフラと同様に電話回線や通信回線などの通信網も欠かすことのできない社会的な設備であるため、インターネットの普及率を評価項目に取り入れた。

表 4.4 インフラの評価項目

評価項目	評価内容	評価基準	評価点数
道路網	道路舗装率を比較 (道路舗装率：道路総延長に対する舗装道路延長の比率) (単位：%)	10 未満	1
		10 以上～20 未満	2
		20 以上～40 未満	3
		40 以上～50 未満	4
		50 以上	5
電力	業務用電力料金を比較	10 以上	1

	(基本使用料+1kw あたり料金) (単位：ドル)	8 以上～10 未満	2
		5 以上～8 未満	3
		2 以上～5 未満	4
		2 未満	5
用水	業務用水道料金を比較 (基本使用料+ 1 m <sup>3</sup> あたり料金) (単位ドル)	10 以上	1
		8 以上～10 未満	2
		5 以上～8 未満	3
		2 以上～5 未満	4
		2 未満	5
通信	インターネット普及率を比較 (単位：％)	40 未満	1
		40 以上～50 未満	2
		50 以上～60 未満	3
		60 以上～70 未満	4
		70 以上	5

## 5. 海外進出先候補選定の評価結果と考察

### 5.1 海外進出先候補選定の評価結果<sup>3), 4), 5), 6), 7), 8)</sup>

#### (1) 進出先候補選定の評価対象国

1983 年から 2012 年までの地域別新規進出先国では、中国と ASEAN、他アジアを含めたアジア全体の新規進出合計は、欧米・北米を大きく上回っており、アジアへの進出が活発に行われている。海外進出先としてアジアに存在する利点は、労働賃金などの各種コストが安価であり、経済発展に伴う消費増加により現地での収益獲得が可能であり、世界人口の半数以上が集中している大きな市場が存在することである。そこで評価対象地域は活発に進出が行われるアジアの国々を対象とした。

調査対象の国はインド(チェンナイ)、ベトナム(ホーチミン)、タイ、中国(上海)、インドネシア(ジャカルタ)、ミャンマー、フィリピン(マニラ)、バングラデシュ、パキスタン、カンボジア、ラオス、シンガポールの 12 か国とした。

#### (2) アジア圏 12 か国の進出先候補の評価結果

表 5.1 にアジア圏 12 か国の進出先候補の評価結果を示す。結果は中国が 65 点、シンガポールが 64 点、ベトナムが 63 点、タイが 55 点、ラオスとインドネシアが 53 点、ミャンマーが 52 点、カンボジアが 49 点、フィリピンが 46 点、インドが 45 点、パキスタンが 40 点、バングラデシュが 35 点となった。

#### (3) 項目別の順位結果

総合評価と項目別の順位結果を示す。表 5.2 は総合評価と 4 つの大項目別の順位、表 5.3 は「経済・社会情勢・税制」に関連する「治安」・「法人税」・「自然災害」・「経済成長率」の 4 つの小項目別の順位、表 5.4 は「販売・生産・流通」に関連する「進出実績数」・「現地市場規模」・「流通能力」・「土地購入費用」の 4 つの小項目別の順位、表 5.5 は「労働事情・人材」に関連する「労働賃金」・「賃金上昇率」・「人材量」・「教育水準」の 4 つの小項目別の順位、表 5.6 は「インフラ」に関連する「道路網」・「電力」・「用水」・「通信」の 4 つの小項目別の順位である。



表 5.1 アジア圏 12 か国の評価結果

国	大評価項目	経済・社会情勢・税制				生産・流通・販売				労働関係・人材				インフラ				総合評価	
	小評価項目	経済成長率	治安	自然災害	法人税	土地購入費用	流通能力	現地市場規模	進出実績数	労働賃金	賃金上昇率	人材量	教育水準	道路網	電力	用水	通信		
中国	評価点	5	3	4	3	3	3	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	4	65
	小計	15				16				15				19					
シンガポール	評価点	2	5	5	5	1	4	5	4	1	5	5	5	5	5	3	4	5	64
	小計	17				14				16				17					
ベトナム	評価点	3	4	3	4	4	3	2	5	4	3	5	5	4	5	5	5	4	63
	小計	14				14				17				18					
タイ	評価点	1	3	4	4	3	3	4	5	2	3	5	5	5	2	4	2	2	55
	小計	12				15				15				13					
ラオス	評価点	5	4	4	3	5	2	2	1	4	4	3	3	2	5	5	1	1	53
	小計	16				10				14				13					
インドネシア	評価点	3	4	3	3	3	3	3	4	3	1	4	5	5	5	3	1	1	53
	小計	13				13				13				14					
ミャンマー	評価点	5	2	4	3	4	2	1	1	5	3	4	5	2	5	5	1	1	52
	小計	14				8				17				13					
カンボジア	評価点	5	3	2	4	4	2	2	1	4	4	3	3	1	5	5	1	1	49
	小計	14				9				14				12					
フィリピン	評価点	5	3	1	2	3	3	2	5	3	5	3	5	1	1	1	3	3	46
	小計	11				13				16				6					
インド	評価点	2	2	4	2	5	3	2	4	4	3	2	2	4	4	1	1	1	45
	小計	10				14				11				10					
パキスタン	評価点	1	1	4	2	5	2	2	1	4	1	1	1	5	4	5	1	1	40
	小計	8				10				7				15					
バングラディシュ	評価点	4	2	2	1	1	2	1	1	5	3	2	1	1	3	5	1	1	35
	小計	9				5				11				10					

表 5.2 より総合評価の順位は中国が 1 位、2 位がシンガポール、3 位がベトナム、4 位がタイとなった。総合評価では中国が 1 位であるが、大項目別に見ると中国は「生産・流通・販売」と「インフラ」の 2 項目で 1 位であり、他の 2 つの大項目では 1 位ではなかった。この結果から中国はインフラが良くて、生産して販売するまでのルートが確立している一方で、労働コストの増加が起きているためコスト競争という点では他のアジア諸国に比べ劣り始めていることが分かる。

大項目別の順位でみると、総合評価の順位は中国が 1 位で 12 か国中最も進出国として優れているという結果になったが、小項目別に見るとシンガポールが最も 1 位の個数が多かった。中国の 1 位の個数は 2 個だが、シンガポールは 8 個で中国の 4 倍となった。これは、順位の付け方が 5 点満点の評価点を採用したのが「総合順位」と「経済・社会情勢・税制」、「販売・生産・流通」、「労働関係・人材」、「インフラ」の大項目であり、5 点満点の評価点をつける前の実際の値を採用したのが小項目であるためである。つまり、小項目別の順位で見ると 1 位個数の多いシンガポールが中国よりも優れているように見ることできるが、全項目で高評価点圏内に位置し続けていた中国が総合的には最高評価点国に立つことができているといえる。

表 5.3 の「経済・社会情勢・税制」の小項目別の順位を見ると、「経済成長率」はラオス、「治安」、「自然災害」、「法人税」はシンガポールが首位であった。シンガポールは 4 項目中 3 項目において首位だが、経済成長は鈍化しているため「経済成長率」の項目においては 10 位と低順位

表 5.2 総合評価と 4 つの大項目別の順位

	総合評価	経済・社会情勢・ 税制	生産・流通・販売	労働環境・人材	インフラ
1位	中国	シンガポール	中国	ベトナム・ ミャンマー	中国
2位	シンガポール	ラオス	タイ		ベトナム
3位	ベトナム	中国	インド・ベトナム・ シンガポール	シンガポール・ フィリピン	シンガポール
4位	タイ	カンボジア・ベトナム・ ミャンマー			パキスタン
5位	インドネシア・ ラオス			タイ・中国	インドネシア
6位			インドネシア・ フィリピン		タイ・ラオス・ ミャンマー
7位	ミャンマー	インドネシア		カンボジア・ ラオス	
8位	カンボジア	タイ	パキスタン・ ラオス		
9位	フィリピン	フィリピン		インドネシア	カンボジア
10位	インド	インド	カンボジア	インド・ バングラデシュ	インド・ バングラデシュ
11位	パキスタン	バングラデシュ	ミャンマー		
12位	バングラデシュ	パキスタン	バングラデシュ	パキスタン	フィリピン

表 5.3 小項目別の順位 (1) 経済・社会情勢・税制

	経済成長率	治安	自然災害	法人税
1 位	ラオス	シンガポール	シンガポール	シンガポール
2 位	中国	ラオス	ラオス	カンボジア・タイ
3 位	ミャンマー	ベトナム	タイ	
4 位	カンボジア	インドネシア	中国	ベトナム
5 位	フィリピン	中国	インド	ラオス
6 位	バングラデシュ	バングラデシュ	パキスタン	インドネシア・中国・ ミャンマー
7 位	インドネシア	カンボジア	ミャンマー	
8 位	ベトナム	フィリピン	インドネシア	
9 位	インド	タイ	ベトナム	インド・フィリピン
10 位	シンガポール	ミャンマー	カンボジア	
11 位	パキスタン	インド	バングラデシュ	パキスタン
12 位	タイ	パキスタン	フィリピン	バングラデシュ

である。一方、「経済成長率」が首位だったラオスは、他の 3 項目においても最低でも 5 位以上である。これらのことから、経済成長は鈍化してしまっているが安全面や税制の優れるシンガポール、高い経済成長を遂げているが安全面や税制ではシンガポールに劣るラオスと位置づけることが出来る。

他の総合評価での上位国を見ると、中国を除いたインドネシア・ベトナム・タイは 6 位以上の上位に入ることであっても、4 項目中の最低順位と最高順位の差が大きい一長一短な性質を持っていると考えられる。

表 5.4 小項目別の順位 (2) 生産・流通・販売

	土地購入費用	流通能力	現地市場規模	進出実績数
1 位	パキスタン	シンガポール	シンガポール	中国
2 位	ラオス	中国	中国	タイ
3 位	インド	タイ	タイ	ベトナム
4 位	カンボジア	ベトナム	インドネシア	フィリピン
5 位	ミャンマー	インド・インドネシア	フィリピン	インド
6 位	ベトナム		カンボジア	インドネシア
7 位	フィリピン	フィリピン	ベトナム	シンガポール
8 位	タイ	パキスタン	インド	バングラデシュ
9 位	中国	カンボジア	ラオス	カンボジア
10 位	インドネシア	バングラデシュ	パキスタン	ラオス
11 位	シンガポール	ラオス	バングラデシュ	パキスタン
12 位	バングラデシュ	ミャンマー	ミャンマー	ミャンマー

表 5.4 の「生産・流通・販売」の小項目別の順位を見ると、「土地購入費用」はパキスタン、「流通能力」、「現地市場規模」はシンガポール、「進出実績数」は中国が首位であった。「土地購入費用」において首位となったパキスタンの具体的な土地購入費用の一例を挙げると 11.75 ドルであり、2 位のラオスの 30.24 ドルと比べるとおよそ 3 分の 1 である。しかし、パキスタンはこの項目以外では首位になる項目はなく、大部分の項目において順位は低く、総合順位も 11 位と低水準である。他の総合順位の上位 5 か国を見ると、ラオス以外の上位国は軒並み低順位である。この「土地購入費用」の項目においては「進出実績数」の順位の低い国が「土地購入費用」では高い順位となる傾向がある。土地が安価であっても、そのほかの要素が良くなければ進出国として選ばれにくく、安価な土地とその他の項目の両立は難しいという問題があると考えられる。

表 5.5 の「労働関係・人材」の小項目別の順位を見ると、「労働賃金」はミャンマー、「賃金上昇率」、「教育水準」はフィリピン、「人材量」は中国が首位であった。労働賃金が最も安価なミャンマーは現時点では 71 ドルであり、賃金上昇率は 12.8%であるため、緩やかに上昇を続けている。「賃金上昇率」と「教育水準」で首位となったフィリピンであるが、賃金の上昇率が 2.19%と最も低い、労働賃金は 221 ドルであり、順位は 8 位と中間的である。労働賃金が 241 ドルと同じようなインドネシアは賃金上昇率が 2013 年度においては 43.9%と飛び抜けている。フィリピンは 200 ドル台の低い労働賃金でありながら、シンガポールといった労働賃金の高い国と賃金

上昇率が同じような低い値である。アジア内の国はいずれも賃金は平均 10%台で上昇する傾向にあるためフィリピンは労働コストという点では上昇率が低く、安定した国だと言える。

次に「人材量」が首位の中国について見ると、労働賃金の高さがアジア内では高水準であるが、13 億人の巨大な人口と、そこに存在する経済活動人口の約 9 億人を持つ点はアジアだけでなく世界で見ても首位である。

表 5.5 小項目別の順位（3）労働関係・人材

	労働賃金	賃金上昇率	人材量	教育水準
1 位	ミャンマー	フィリピン	中国	フィリピン
2 位	バングラデシュ	シンガポール	シンガポール	シンガポール
3 位	カンボジア	ラオス	タイ	中国
4 位	ラオス	中国	ベトナム	タイ
5 位	パキスタン	カンボジア	ミャンマー	ベトナム
6 位	ベトナム	タイ	インドネシア	インドネシア
7 位	インド	バングラデシュ	カンボジア	ミャンマー
8 位	フィリピン	ミャンマー	フィリピン	カンボジア
9 位	インドネシア	インド	ラオス	ラオス
10 位	タイ	ベトナム	インド	インド
11 位	中国	パキスタン	バングラデシュ	バングラデシュ
12 位	シンガポール	インドネシア	パキスタン	パキスタン

表 5.6 小項目別の順位（4）インフラ

	道路網	電力	用水	通信
1 位	シンガポール	インドネシア	カンボジア	シンガポール
2 位	タイ	ラオス	バングラデシュ	中国
3 位	パキスタン	ベトナム	ラオス	ベトナム
4 位	インドネシア	ミャンマー	パキスタン	フィリピン
5 位	中国	中国	ベトナム	タイ
6 位	インド	カンボジア	中国	インドネシア
7 位	ベトナム	パキスタン	ミャンマー	インド
8 位	ラオス	インド	タイ	ラオス
9 位	ミャンマー	シンガポール	シンガポール	パキスタン
10 位	フィリピン	バングラデシュ	インドネシア	バングラデシュ
11 位	バングラデシュ	タイ	インド	カンボジア
12 位	カンボジア	フィリピン	フィリピン	ミャンマー

表 5.6 の「インフラ」の小項目別の順位を見ると、「道路網」・「通信」はシンガポール、「電力」はインドネシア、「用水」はカンボジアが首位であった。今までの小項目別の順位表でも首位を獲

得することの多かったシンガポールだが、高いインフラ力を持っていることが順位に現れた。この項目では、今までの小項目別の順位で上位 6 か国に並ぶことの多かったラオスが「道路網」と「通信」で低順位になり、インフラが整備されていないという問題が浮き彫りになっている。また、中国の順位はいずれの項目でも 6 位以上に位置し中間的である。

#### (4) 調査対象 12 か国の散布図による考察

調査項目の 4 つの大項目のうち、「インフラ」と「生産・流通・販売」の 2 つと、残りの「経済・社会情勢・税制」と「労働関係・人材」にわけ、それぞれ 2 つの項目の合計点を足し散布図を作成した。図 5.1 は調査対象 12 か国の評価点の結果より求めた散布図であり、A～D の 4 つにグループ分けを行い、考察を行った。

A グループは中国、ベトナム、シンガポールの 3 か国となった。特徴は、横軸と縦軸と共に高い数値であり、本論文内では進出先候補として最も適しているグループであると言える。3 か国の特徴は、中国は縦軸の項目が、シンガポールは横軸の項目がそれぞれ優秀である。ベトナムは中国とシンガポールの中間に位置し、突出したものはないがバランスのとれた位置にある。

B グループはタイとインドネシアの 2 か国となった。B グループは上位グループではあるが A グループとの差は開いており、中国、ベトナム、シンガポールの下位互換的な位置にあるといえる。

C グループはカンボジア、ラオス、ミャンマーの 3 か国となった。C グループは中間順位国の集合であり、横軸の項目は優秀であるが縦軸の項目が不十分である。具体的には「生産・流通・販売」が低い評価点であり、今後の改善が期待される。この 3 国は 7% 以上の高い経済成長率と安価な労働コストという点で共通しており、また進出実績数の低さも共通している。海外企業が集中すると賃金は高くなるため、進出実績数の少なさはアジアに残された新開拓地としての見方

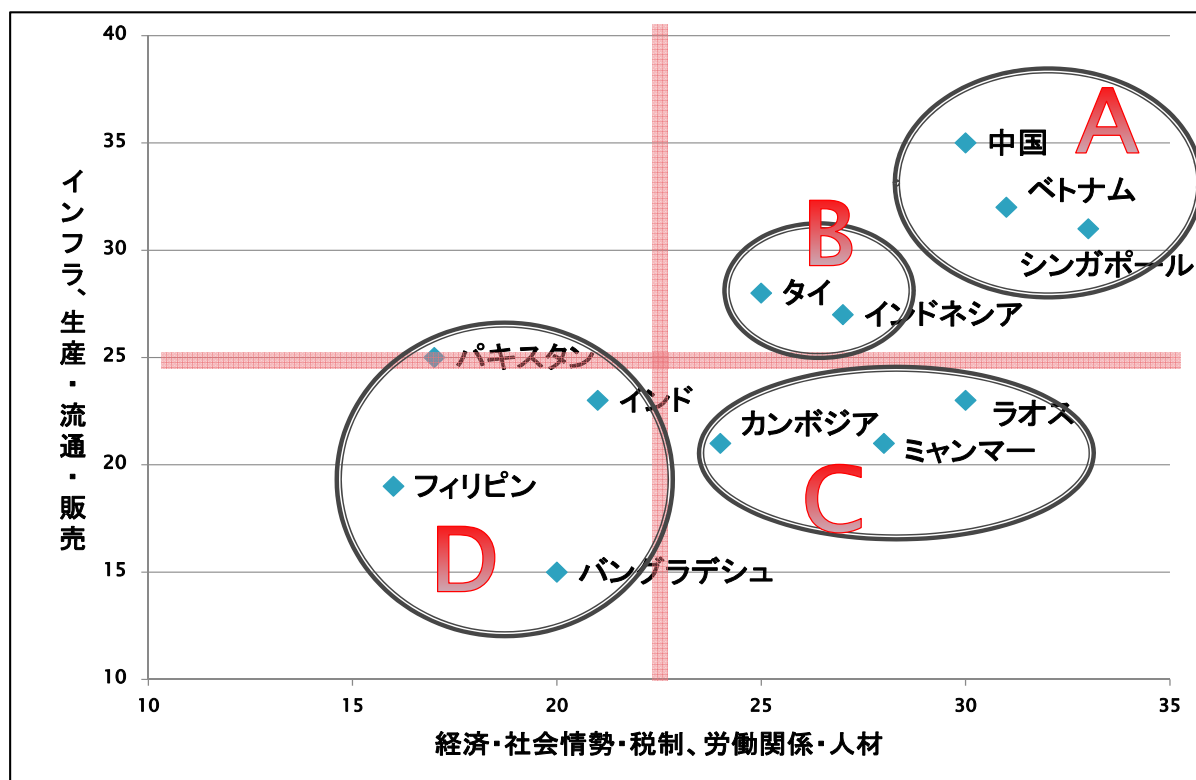


図 5.1 調査対象 12 か国の評価点の結果より求めた散布図

もできる。

D グループはパキスタン、インド、フィリピン、バングラデシュの4か国となった。D グループは下位順位国の集合で、縦、横のいずれも低い値である。A・B グループには程遠く、自社の目的と合致するか十分に検討する余地があるグループであると言える。

#### (5) 上位4か国についての(強み)(弱み)のまとめ

図5.2は4つの大項目の評価点数を用いた上位4か国のレーダーチャートである。このグラフから4か国の(強み)と(弱み)について見ていくと 中国の(強み)は「インフラ」と、「生産・流通・販売」で、(弱み)は「労働関係・人材」である。シンガポールの(強み)は「経済・社会情勢・税制」で、(弱み)は「生産・流通・販売」である。ベトナムの(強み)は「労働関係・人材」で、(弱み)は「生産・流通・販売」である。タイの(強み)は「生産・流通・販売」と「労働関係・人材」である。このような結果となったが、企業がどこに重点をおいているのかにより決められるため、これ以降の判断は企業の目標に照らし合わせた上での決定が必要である。

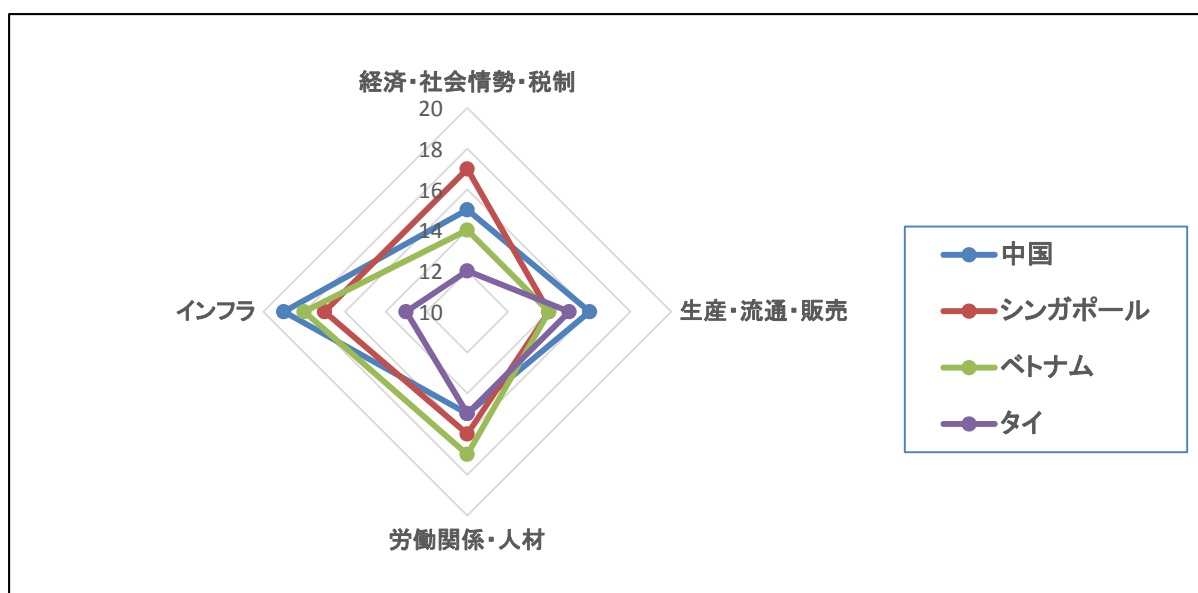


図 5.2 4つの大項目の評価点数を用いた4か国のレーダーチャート

## 6. まとめ

海外進出が行われ始めた初期の頃は、海外からの安価な輸入品に対抗するためのコストダウンが目的であったが、現在では、それ以外にも進出先国の市場の取り込みなどの目的で進出が行われていることがわかった。

海外進出時における具体的な選定要素について検討することにより、コストダウンが主な目的であっても、労働賃金のみ注目するのではなく、総合的・将来的な検討の必要性があることがわかった。そのため、定量化がし易い各国の経済状況やインフラなどの評価項目と、定量化がし辛い各国の抱える諸問題や利点についての評価項目を設定し、総合的に評価する方法を提案した。具体的には、アジア圏の12か国を対象として、評価項目として4つの大項目を設定し、更にそれぞれ4つの小項目を設定することにより、80点満点の定量的評価方法を提案した。

評価項目を基にアジア圏の12か国に対して総合的な評価を行い、その評価結果から強み、弱み、課題について考察を行った。



今後の海外進出の選定時における課題は、どの国についても言えることであるが、各国の評価は刻一刻と変動する点に注意しなければならない点である。本論文では中国が総合評価 1 位という結果になったが、忘れてはならないのが 2012 年の暴動事件などを主としたチャイナリスクである。進出先として見た中国は非常にスコアが高く、今までの進出実績の多さも納得のできる環境であると言える。しかし、賃金上昇率や、突然として起きる対日デモなどのリスクの面は常に潜在しており、進出に伴いリスクがついて回ることについても注意しなければならない。

逆に、最下位の結果となったバングラデシュに進出先として見た場合、候補にすら入らない国という訳ではない。バングラデシュは本論文での評価項目は軒並み低い評価点であったが、アジア内で見ても労働賃金の安さと高い経済成長率は目を見張るものがある。また、知名度の低さからあまり知られていないが、GDP はベトナムと同じような経済規模であり、成長率はベトナムを上回っている。このことから、現段階では発展途上であっても、将来的には良い環境を持った国へと変化していく可能性がある。そのため、一概には低い評価点だからといって進出国としての適性が無いように見るのは間違っていると言える。重要なのは変動するメリット・デメリットの部分をどのように評価・検討し、自社の進出目的に沿った国を選択するのかということである。実際にバングラデシュには、ウォルマートや欧米のアパレル大手が中国の賃金高騰やカントリーリスクを避ける目的で生産拠点を構えるケースも出てきている。

今回行った海外進出先候補選定の評価は、ある時点での予備調査としての評価であり、メリットやデメリットの部分は常に変動する。今後の動向によっては、本論文で高い順位の国として位置付けられた中国やベトナムなどに並ぶ国が新たに現れる可能性は十分にある。また、評価項目の数値が急激に変動したり、予備調査で想定していた内容と実態に相違が発生したために、目標を達成できず撤退という選択を選ばざるを得ない場合も出てくる。このような事を防ぐには、検討段階での予備調査である程度候補を絞ったら現地調査に入り、予備調査での内容が実態とが一致するかを調べ、予備調査と実態の差を埋めていくことが重要である。

## [参考文献]

- 1) 中小企業基盤整備機構：「海外事業展開における経営課題への取組み」  
[http://www.smri.go.jp/keiei/dbps\\_data/\\_material/\\_common/chushou/b\\_keiei/keieikokusai/pdf/cy\\_h15jittain2.pdf](http://www.smri.go.jp/keiei/dbps_data/_material/_common/chushou/b_keiei/keieikokusai/pdf/cy_h15jittain2.pdf)
- 2) 岸野清孝，山田尚史，佐々木桐子：「卒業論文の作り方」，静岡学術出版，2008
- 3) 外務省：「各国・地域情勢」  
<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/index.html>
- 4) 日本貿易振興機構：「投資コスト比較」  
<http://www.jetro.go.jp/world/search/cost/>
- 5) World Resources Institute：「WorldRiskReport」（WRI 指標）  
[http://worldriskreport.entwicklung-hilft.de/uploads/media/WorldRiskReport\\_2013\\_online\\_01.pdf](http://worldriskreport.entwicklung-hilft.de/uploads/media/WorldRiskReport_2013_online_01.pdf)
- 6) 世界銀行：「流通能力指標・生産年齢人口」  
<http://www.worldbank.org/>
- 7) グローバルインターフェイスジャパン：「賃金上昇率」  
<http://hri.hidajapan.or.jp/u/news/g4dz1ifrt9y92j>
- 8) 日本貿易振興機構：「新興国市場の魅力とリスク」（インフラ整備状況）  
[http://www.jetro.go.jp/world/gtir/2013/pdf/2013-3\\_rev.pdf](http://www.jetro.go.jp/world/gtir/2013/pdf/2013-3_rev.pdf)